Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 9170536
Centre d'intérêt: 310

Seminaro, Jacques.

Nécessité de redéfinir le rôle du principal d'école / par Jacques Seminaro. -- [Québec (Province)] : J. Seminaro, 1979.
59 f. ; 30 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Bibliogr. : f. 59.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Rôle du directeur d'école • Administration scolaire • Primaire (Ordre d'enseignement) • Secondaire (Ordre d'enseignement)

Ce travail a pour but de définir le plus clairement possible le rôle du principal d'école à partir de la situation observée à la Commission scolaire Des Rivières et en tenant compte des attributions et responsabilités spécifiques de sa tâche. Des entrevues avec des cadres, des professionnels non enseignants, des enseignants, des parents et des principaux, ont servi à fournir de l'information sur la situation désirée par les intervenants. De plus, l'expérience personnelle de l'auteur de la recherche comme principal lui a permis de compléter les informations. Finalement, la situation idéale et réalisable par le principal dans l'accomplissement de sa tâche s'articule autour des cinq champs d'activités suivants: la gestion pédagogique, la gestion des ressources des l'école, la gestion de la vie étudiante, la gestion administrative de l'école et la gestion des relations avec le milieu.

Type de document:

INT
199

PROJET D'INTERVENTION
PAR
JACQUES SEMINARO

INT
199

9170536

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

NECESSITE DE REDEFINIR LE ROLE DU PRINCIPAL D'ECOLE

PAR

JACQUES SEMINARO

PROMOTION 1975-1978

(TEMPS PARTIEL)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

FEVRIER 1979

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

419986

La réalisation de ce travail n'a été rendue possible que grâce à la collaboration de nombreuses personnes oeuvrant en milieu scolaire: administrateurs, parents, enseignants, personnel technique et de soutien. Je tiens ici à les remercier de leur collaboration.

Je voudrais de plus souligner l'aimable collaboration de Mademoiselle Marie Michèle Guay qui a agi comme conseillère tout au long de cette intervention.

Finalement, il ne faudrait pas oublier le travail de mon superviseur Monsieur Michel A. Godère, directeur général à la Commission Scolaire Des Rivières.

Jacques Seminaro.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER	
1. Problématique	3
2. Encadrement de ce travail	6
3. Problèmes rencontrés	7
CHAPITRE II	
Méthodologie de l'étude	8
1. Les moyens utilisés	8
2. Les gens observés et/ou rencontrés	8
CHAPITRE III	
Le principal et la gestion pédagogique	12
I SITUATION DESIREE	12
A. Rôle d'administrateur pédagogique	12
B. Rôle d'animateur pédagogique	13
C. Rôle d'innovateur pédagogique	14
II SITUATION OBSERVEE	15
A. Rôle d'administrateur pédagogique	15
B. Rôle d'animateur pédagogique	16
C. Rôle d'innovateur pédagogique	16
CHAPITRE IV	
Le principal et la gestion des ressources de son école	17
I SITUATION DESIREE	17
A. Le personnel	17
B. Les ressources matérielles	19
C. Les ressources financières	22
II SITUATION OBSERVEE	26
A. Le personnel	26
B. Les ressources matérielles	27
C. Les ressources financières	27

PAGE

CHAPITRE V

Le principal et la gestion de la vie étudiante 29

I SITUATION DESIREE 29

A. Il voit à l'organisation disciplinaire et au contrôle des absences de son école 29

B. Il analyse le rendement des élèves en relation avec les programmes académiques 30

C. Organisation générale de la vie étudiante en relation avec les services offerts par les services éducatifs existants à la Commission scolaire 31

II SITUATION OBSERVEE 34

A. Organisation disciplinaire et contrôle des absences 34

B. Organisation de la vie étudiante 34

CHAPITRE VI

Le principal et la gestion administrative de son école 36

I SITUATION DESIREE 36

A. Il établit la structure administrative de son école 36

B. Il établit les mécanismes de participation et de fonctionnement du personnel de l'école 36

C. Il veille à l'organisation du secrétariat administratif de son école 37

II SITUATION OBSERVEE 38

CHAPITRE VII

Le principal et l'organisation des relations avec le milieu 40

I SITUATION DESIREE 40

II SITUATION OBSERVEE 41

CHAPITRE VIII

Conclusion et recommandations 43

PAGE

CHAPITRE IX

Résumé final 46

LES ANNEXES

ANNEXE A: *Les clientèles scolaires* 51

ANNEXE B: *La situation géographique* 52

ANNEXE C: *Le personnel de direction* 53

ANNEXE D: *Le personnel de soutien* 54

ANNEXE E: *Le personnel professionnel* 55

ANNEXE F: *Tâche du principal à la Commission Scolaire Des Rivières* 56

BIBLIOGRAPHIE 59

INTRODUCTION

Depuis quelques années les différentes commissions scolaires ont subi de profondes transformations. Ces transformations sont causées en grande partie par une diminution de la clientèle scolaire. Cela a obligé les administrateurs scolaires à fonctionner avec des budgets diminués et par conséquent cela a entraîné des coupures de personnel technique et professionnel. Parallèlement à ce phénomène, on assiste à une décentralisation administrative et pédagogique vers l'école. Le principal étant l'homme-cible dans cette école, il devient en quelque sorte un agent de changement et doit lui-même s'ajuster à toutes ces transformations. Cet ajustement a pris différentes orientations selon l'interprétation variée du nouveau rôle du principal d'école. C'est pourquoi, considérant cette variété d'interprétations du rôle du principal, j'ai pensé qu'il serait pertinent de procéder à une redéfinition du rôle du principal.

Chez-nous, à la Commission Scolaire Des Rivières, différents phénomènes se sont manifestés. D'un côté on a une population scolaire (1) qui, en cinq ans, est passée de 2 290

(1) Voir annexe A

élèves à 1 700 élèves. Ce seul phénomène a entraîné des coupures chez le personnel technique et professionnel. De plus nos directions d'écoles, pour la plupart, dirigent deux écoles situées à plusieurs milles de distance. La formation, l'âge et l'expérience très variés de nos principaux sont aussi des considérants qui justifient cette intervention.

CHAPITRE PREMIER

Nature du travail

1. Problématique

Notre Commission Scolaire est située dans une région présentant des caractéristiques très précises. Les distances sont assez considérables d'une extrémité à l'autre (2). Sur ce territoire de 40 km par 8 km, nous avons dix écoles dirigées par six principaux et une principale-adjointe (3). Du point de vue de la population scolaire, nos directions d'écoles sont responsables d'environ 250 élèves. Seul le principal de l'école St-Romuald, qui est jumelée à l'école de Ste-Brigide est responsable de 487 élèves. Par contre il a l'aide d'une principale-adjointe qui s'occupe exclusivement de l'école de Ste-Brigide.

L'expérience chez ces gens varie de 1 an à 12 ans. De plus, sur six principaux, trois ont une formation pédagogique pour enseigner au niveau secondaire. Aucun de nos principaux a une formation administrative pertinente.

Un point majeur à souligner est que cinq principaux sur six ont travaillé sous la gouverne de deux directeurs généraux très différents. Le premier avait une formation pédagogique très poussée et présentait certaines lacunes du côté administratif. Par contre le directeur général actuel (depuis 1975) possède une formation pédagogique combinée à une formation administrative très

(2) Voir annexe B

(3) Voir annexe C

pertinente ce qui le rend apte à exiger beaucoup plus du côté administratif que le directeur général précédent.

De plus, le personnel de soutien étant limité, le principal doit, le plus souvent, s'accomoder de personnes à temps partiel ou oeuvrant dans plusieurs écoles (4). Si on exclue l'école St-Romuald, toutes les directions ont des secrétaires à demi-temps. Cela crée un vide et nécessite un ajustement pour le principal lorsque ce personnel est manquant.

Le personnel professionnel est, lui aussi, très limité (5). On doit s'ajuster à une psychologue qui travaille dans dix écoles, à un conseiller pédagogique en Education Physique qui enseigne trois journées par semaine et à une conseillère pédagogique qui est responsable de l'animation pédagogique de plusieurs matières sans pour autant avoir la compétence dans toutes ces matières.

Depuis le regroupement scolaire (loi 27) de 1972, les milieux ont dû s'ajuster à un changement majeur de mentalité. C'est-à-dire, qu'avant 1972, dans notre milieu on comptait neuf commissions scolaires. Ces commissions scolaires ont disparu pour faire place à la Commission Scolaire Des Rivières qui englobe le territoire des 9 commissions scolaires disparues. L'école d'avant 1972, s'identifiait plus à un milieu donné. L'enseignant relevait du principal qui lui était presque autonome dans son école. La structure pédagogique et administrative au niveau de ces commissions scolaires était très limitée. Depuis il existe une structure provinciale uniforme, c'est-à-dire un directeur général et des directeurs de service et un conseil

(4) Voir annexe D

(5) Voir annexe E

des commissaires. Tous ces gens ont des responsabilités très spécifiques. Phénomène très important, le personnel enseignant et de direction est demeuré sensiblement le même. Ce personnel qui était habitué à s'identifier à un milieu-école de préférence à une commission scolaire a éprouvé énormément de difficultés à s'ajuster. De plus, les principaux dans ces écoles étaient énormément influencés par les enseignants qui étaient très souvent des gens du milieu. Donc le principal se trouve maintenant coincé entre une commission scolaire qui doit penser structure centralisée et à un personnel enseignant qui trop souvent pense école-milieu.

La loi 27 de 1972 a créé les comités d'écoles et de parents. Ce nouvel intervenant, mal défini par cette loi, est venu, très souvent, gêner le principal au lieu de l'aider dans l'accomplissement de sa tâche.

Finalement une expérience personnelle de quatre ans comme principal d'école confirme les affirmations à l'effet que très souvent ce rôle est très mal défini ce qui produit des interprétations qui ne sont pas toujours conformes aux attentes de nos supérieurs.

Face aux contraintes déjà mentionnées et face aux nombreux changements des dernières années et tenant compte des attributions et responsabilités spécifiques de sa tâche (6), il devient pertinent d'identifier le plus clairement possible le rôle du principal d'école dans notre commission scolaire. Pour cela on identifiera quatre domaines majeurs dans lesquels le principal doit concentrer son travail. Ces champs d'activités sont la gestion pédagogique, la gestion des res-

(6) Voir annexe F

sources, la gestion de la vie étudiante et finalement la gestion administrative. A cela j'ajouterai la gestion des relations avec le milieu.

Pour le principal, une meilleure compréhension de son rôle devrait l'aider à être plus efficace. Il n'est pas suffisant de dire que le principal est responsable de telle activité, il faut préciser le plus possible son niveau de responsabilité car celui qui a une responsabilité de consultation pour une activité, n'a sûrement pas le même rôle que celui qui a une responsabilité d'exécution.

2. Encadrement de ce travail

Ce travail se veut général dans ce contexte très particulier de notre Commission Scolaire. On cherchera à identifier le rôle du principal d'école chez-nous tenant compte des nombreuses contraintes et des nombreux changements qui sont apparus ces dernières années.

Les conclusions de ce travail seront utiles pour nos principaux d'écoles et pour ceux qui ont à travailler dans un contexte semblable.

L'identification du rôle du principal est importante à cause de l'impact que cela a sur son travail quotidien. De plus cela pourra lui apporter une certaine satisfaction à savoir que son travail est conforme aux attentes du milieu et de ses supérieurs. Finalement cela pourra aider le principal dans l'orientation de son perfectionnement personnel.

Il est bien évident que pour exercer un leadership efficace, le principal doit avoir une perception claire de son rôle et connaître comment les autres le perçoive.

3. Problèmes rencontrés

Dans un travail comme celui-ci on rencontre différents problèmes qui, souvent, nous obligent à réorienter notre action.

Le problème majeur fut que pour ce travail je suis à la fois l'employé et le consultant. De plus mon expérience comme employé à cette commission scolaire se limite à quelques mois.

Aussi au moment où cette intervention s'est réalisée, il existait un sentiment d'incertitude causé par des coupures de personnel. Cela a rendu toutes formes d'enquête très difficiles. On évitait de répondre à certaines questions de peur de s'impliquer ou d'en impliquer d'autres.

Malgré ces différents problèmes rencontrés, j'ai quand même décidé de procéder à ce travail car la situation devenait urgente et le directeur général désirait toujours que j'aille de l'avant avec cette intervention. Pour cela j'ai dû modifier le plan initial.

CHAPITRE II

Méthodologie de l'étude

Le but général de ce travail est d'identifier le plus clairement possible le rôle du principal. Partant des cinq grands champs d'activités majeures du principal, je ferai la description d'une situation désirée par tous les intervenants. Cette situation, qui est en quelque sorte la situation idéale sera suivie par la situation observée et racontée par ces différents intervenants.

1. Les moyens utilisés.

Trois moyens majeurs devaient être utilisés. Ces moyens sont l'entrevue, l'observation et un questionnaire que je devais faire compléter par le principal afin d'avoir une rétro-information sur la perception de son rôle de principal. Considérant un certain climat de suspicion et aussi considérant que les deux premiers moyens m'avaient fourni suffisamment d'information, j'ai délaissé l'utilisation d'un questionnaire. Finalement mon expérience à un poste de principal me fut d'une très grande utilité dans la description du rôle désiré.

2. Les gens observés et/ou rencontrés.

2.1: Les six principaux et une principale-adjointe.

2.1.1: L'observation

Ma participation aux vingt réunions du comité de gestion m'a permis de constater que sur ces vingt réunions, quinze furent presque exclusivement uti-

lisles à des mises au point sur des choses à faire ou à ne pas faire par telle ou telle personne. Majoritairement ces clarrifications portaient sur des choses à incidence pédagogique et administrative.

Les visites fréquentes dans les écoles m'ont permis de constater sur place une certaine ambigulté dans l'exécution de cetaines tâches administratives.

2.1.2: L'entrevue avec le principal

Cette entrevue n'avait pas le caractère officiel d'une entrevue à laquelle la personne est convoquée à une heure précise pour des points précis. Cette rencontre se tenait dans l'école à l'occasion de mes visites dans ces écoles. J'utilisais ces rencontres pour échanger avec le principal sur les différents problèmes rencontrés et sur les changements désirés. Ces discussions touchaient toujours les domaines déjà mentionnés, c'est-à-dire la pédagogie, les ressources, la vie étudiante, l'administration et finalement les relations avec le milieu.

De ces rencontres se dégageaient un concensus sur un rôle attendu par la commission scolaire pas assez clarifié.

2.2: Les cadres de la commission scolaire.

Avec les deux cadres de la commission scolaire j'ai procédé par des rencontres dans lesquelles on discutait des domaines d'intervention relevant de la responsabilité du cadre. Avec

le directeur des services de l'équipement, j'ai échangé sur la situation actuelle dans la gestion des ressources matérielles et financières. Le directeur général et moi avons discuté de la situation dans le domaine pédagogique. Ce cadre qui a déjà été responsable de la pédagogie m'a informé sur la situation que lui-même a observée durant le temps où il a été directeur de l'enseignement. De plus, nos discussions ont porté sur la gestion du personnel et la gestion administrative des écoles.

2.3: Les professionnels non-enseignants.

Les cinq réunions des services éducatifs avec ce personnel et un échange fréquent sur les problèmes rencontrés m'ont permis de recueillir l'information désirée.

2.4: Les enseignants.

Lors des réunions du conseil syndical des politiques pédagogiques j'ai recueilli des informations qui m'ont permis de déceler le rôle perçu et attendu de ces représentants des enseignants. De plus, lors des journées pédagogiques, j'ai rencontré tous les enseignants. Lors de ces rencontres prévues par moi-même, on échangeait sur différents problèmes rencontrés et sur des changements possibles en terme d'orientation pédagogique. A ces réunions,auxquelles assistait le principal, on essayait de situer le rôle de chacun dans les différentes interventions des participants à la vie pédagogique de la commission scolaire.

2.5: Le comité de parents.

Etant responsable du comité de parents, j'ai volontairement introduit dans chacune des dix réunions des points à l'ordre

du jour qui obligeaient les parents à clarifier leur perception sur le rôle du principal dans les domaines déjà mentionnés.

CHAPITRE III

Le principal et la gestion pédagogique

Le domaine majeur discuté par les différents intervenants est l'aspect pédagogique. On est unanime pour affirmer que la préoccupation du principal dans ce domaine est prioritaire et majeure. Le but donc de ce chapitre est de définir les préoccupations du principal dans le domaine pédagogique. J'ai retenu trois types d'intervention possible soit, l'administration pédagogique, l'animation pédagogique et finalement l'innovation pédagogique.

I SITUATION DESIREE

A. Rôle d'administrateur pédagogique:

A.1: Organisation de l'enseignement.

Cette organisation de l'enseignement sera en quelque sorte la planification de son programme éducatif qui aura pour but l'amélioration des apprentissages de ses élèves. Elle doit donc couvrir les réalités suivantes:

1. Identification des besoins de la clientèle scolaire:
   Pour cela il doit connaître les besoins réels du milieu et de son environnement.
2. Etablissement clair des objectifs de son programme éducatif:
   Ces objectifs doivent tenir compte des objectifs de sa Commission scolaire, des ressources financières et humaines et des contraintes et directives du Ministère de l'Education et de la Commission scolaire.

A.2: Programmation des horaires:

Le principal doit structurer l'horaire en tenant compte des objectifs et de la philosophie de l'école. Cette programmation doit être centrée sur l'élève selon ses intérêts et ses besoins. Il faut éviter l'approche centrée sur la matière académique où le contenu est l'élément majeur et où l'enfant n'est qu'un instrument. En plus le principal doit bien organiser les journées de planification de l'école. Il doit se servir de ces journées pour évaluer l'étape qui se termine et suggérer des correctifs nécessaires à l'amélioration des points faibles. Il faut éviter que ces journées soient une perte de temps mais plutôt des moments de réflexion nécessaires au progrès de l'école.
Les gens rencontrés et surtout les enseignants trouvent que les journées de planification, présentement, sont trop souvent structurées par la Commission scolaire. L'école devrait avoir plus de latitude dans cette planification afin qu'un travail de réflexion se fasse principalement au niveau de l'école.

B. Rôle d'animateur pédagogique:

Dans une Commission scolaire de 1700 élèves, il est impossible de croire qu'un jour on aura des conseillers pédagogiques dans toutes les matières. Par conséquent le principal devient la personne qui doit veiller à l'application des différents programmes académiques. Le personnel enseignant étant assez stable et très expérimenté et la population scolaire très réduite dans plusieurs écoles, le principal pourra donc bénéficier de ce personnel enseignant com-

pétent et expérimenté et par conséquent utiliser plus de temps à animer son personnel nouveau qui a besoin de plus de supervision. Il doit voir à l'adaptation des programmes d'enseignement à la clientèle scolaire. Pour cela il doit les rendre assez flexibles pour rencontrer les différents besoins de sa clientèle scolaire.

Afin de fournir un bon enseignement et aussi pour l'améliorer, le principal a la responsabilité de choisir le bon matériel d'enseignement. Comme il existe une prolifération de matériaux pédagogiques, il lui faut être vigilant dans ce choix très important. A l'occasion il se peut qu'il doive informer ses enseignants sur la façon d'utiliser le matériel et les avertir des limites de ce matériel pour que ce matériel reste un moyen et non une fin. Il doit contribuer à l'atteinte des objectifs et non devenir un objectif en soi.

C. Rôle d'innovateur pédagogique:

Le principal doit favoriser le développement méthodologique le plus adapté aux besoins des élèves. L'enseignant de son côté doit utiliser les meilleures méthodes d'enseignement disponibles. Il faut faire attention aux méthodes miracles. C'est pourquoi le choix des méthodes d'enseignement est très important. Si la Commission scolaire décide d'appliquer telle ou telle méthode, le principal d'école doit obligatoirement être consulté dans ce choix. Une commission scolaire doit avoir un certain consensus dans le choix des méthodes afin d'éviter la multiplication des méthodes pour la même matière dans la Commission scolaire.

Ce choix de méthode doit toujours tenir compte des objectifs de l'école et de la formation de son personnel. Les parents rencontrés sont très intéressés à connaître les changements majeurs dans le choix des méthodes d'enseignement et voudraient participer à cette prise de décision. Par contre on reconnaît au principal et à ses enseignants la compétence nécessaire dans ce domaine. Les parents comme dans beaucoup d'endroits voudraient qu'on revienne à des méthodes plus traditionnelles et donc plus faciles à comprendre pour eux.

II SITUATION OBSERVEE

A. Rôle d'administrateur pédagogique:

Le principal dans l'école d'aujourd'hui accomplit assez bien ce travail d'administrateur pédagogique. Il investit peut-être trop de temps dans cette préoccupation. Que ce soit l'organisation générale de l'enseignement ou bien la programmation des horaires, tous les intervenants sont unanimes pour affirmer que ce travail est presque parfaitement exécuté par le principal. Du côté des parents il y a un très haut niveau de satisfaction dans ce domaine. Par contre du côté des cadres on se demande si les objectifs de son programme éducatif sont toujours clairement définis, car il semble qu'il manque un peu de planification à long terme.
Les enseignants de leur côté mentionnent que le principal est un bon gestionnaire du côté pédagogique mais qu'il devrait par contre moins planifier les journées pédagogiques afin de leur laisser plus de temps pour leur planification personnelle.

B. Rôle d'animateur pédagogique:

Ce travail d'animateur pédagogique est assez controversé. Les cadres trouvent que le principal refuse beaucoup trop de s'impliquer dans cette animation. Par contre les principaux ne semblent pas convaincus que c'est un domaine qui leur revient et croient que c'est du ressort de la commission. Les parents de leur côté croient encore que le principal possède les connaissances pour faire ce travail et que naturellement il devrait exécuter cette animation pédagogique. De leur côté, les enseignants croient que la commission devrait accomplir cette tâche. Faute de pouvoir se donner ces services ils hésitent à donner cette responsabilité au principal car ils le croient débordé de travail.

De façon générale, l'on aurait avantage à se structurer davantage afin de bien exécuter cette animation pédagogique qui est vitale pour le bon fonctionnement des écoles.

C. Rôle d'innovateur pédagogique:

Ce domaine est très mal exploité. Il ne se fait pratiquement pas de recherches chez-nous. Le principal admet que c'est un aspect complètement ignoré par lui. Par contre il reconnaît à la Commission scolaire cette responsabilité de piloter les directions dans ces recherches. On a trop ignoré ce domaine, c'est pourquoi on se retrouve avec des lacunes graves dans certains enseignements dues à des méthodes trop rapidement utilisées et pas assez expérimentées. Le principal chez-nous semble prêt à relever le défi et de rattraper le terrain perdu dans ce domaine très très important.

CHAPITRE IV

Le principal et la gestion des ressources de son école.

La deuxième activité majeure qui occupe passablement le principal est la gestion des ressources. Cette dimension ressource couvre ici le personnel, le matériel et les finances. Le principal doit donc s'occuper de ces trois aspects de la gestion des ressources.

1 SITUATION DESIREE

A. Le personnel:

La fonction "personnel" devrait idéalement couvrir les étapes suivantes qui sont le recrutement, l'affectation, l'évaluation, la promotion et même le congédiement. Le parent a encore l'impression que le principal est maître de ces étapes. Lorsqu'on lui fait comprendre que le principal n'est plus maître de cela, il s'empresse de nous faire savoir qu'il souhaiterait que le principal redevienne le grand responsable de ces actions administratives.

La fonction "personnel" propre au principal couvre plutôt:

A) l'animation de son personnel

B) sa motivation à toujours faire plus et mieux

C) sa consultation en fonction des nouvelles orientations et de l'application de la convention collective

D) son information sur les différentes directives de la Commission scolaire et du Ministère de l'Éducation

E) sa participation aux différentes activités de l'école et de la Commission scolaire.

En plus le principal doit pouvoir prévoir ses besoins en ressources humaines tout en tenant compte des limites des conventions collectives ainsi que de la clientèle scolaire prévue.

Comme le principal ne procède pas à l'engagement, il doit par contre participer à la sélection du personnel nouveau de son école. Afin d'éviter plus tard le maintien en poste d'un enseignant incompétent ou non suffisamment qualifié ayant acquis sa permanence, dès le point de départ le principal et le responsable de la sélection doivent s'assujettir à un processus sélectif très rigoureux. De plus le principal doit participer d'une façon très sérieuse au système de probation qui est présentement le seul moyen de protection contre l'entrée de personnel enseignant incompétent.

La dernière convention collective a compliqué la tâche d'un principal dans la répartition des charges de travail, mais un fait demeure, le principal est et doit demeurer le grand responsable de son personnel. Cette division du travail doit toujours être fonction de la réalisation d'objectifs pré-déterminés.

Le principal d'école, lorsque le personnel existe, doit préparer le travail des conseillers pédagogiques dans son école. Il y a toujours concertation entre la Commission scolaire et le principal d'école dans la préparation du travail de ces consultants. Le principal demeure le premier responsable des interventions des consultants dans son école. On a trop souvent vu un va et vient de ces professionnels dans les écoles sans que le principal ne soit consulté. Pour que le travail des conseillers pédagogiques soit efficace, il faut que le principal d'école puisse diriger leurs in-

terventions vers des besoins réels clairement identifiés.

Les conseillers pédagogiques sont d'accord avec le principe que leurs interventions soient dirigées par le principal d'école en fonction des besoins du milieu mais on se demande si le principal a le temps de faire ce travail. On semble plutôt penser que le principal veut le moins possible être dérangé par eux. Le conseiller pédagogique se voit très bien fonctionner dans un projet éducatif où il a une place clairement définie.

En plus de s'occuper du personnel enseignant, le principal a l'entière responsabilité de son personnel de soutien. C'est de son devoir de déterminer la tâche de sa secrétaire et de son concierge.

Le principal évalue également le rendement de tout son personnel de l'école. Cette fonction du processus administratif est très importante et aide le principal à analyser l'atteinte des objectifs fixés par son personnel. Cette évaluation doit être cyclique et continue afin de vérifier l'efficience des activités programmées. Elle sert à motiver le personnel en place.

B. Les ressources matérielles:

Les ressources matérielles signifient les immobilisations, c'est-à-dire les bâtisses, leur équipement ainsi que les cours d'école.

Le principal planifie l'utilisation rationnelle de ces bâtisses. Pour ce faire il prévoie l'approvisionnement en nouveaux équipements et en matériel. Le principal a donc la responsabilité de définir des programmes:

A) d'utilisation optimale des biens physiques et du matériel de

l'organisation;

B) d'acquisition selon les ressources disponibles, de nouveaux biens;

C) d'amélioration et de conservation.

Une bonne planification sur l'utilisation des bâtisses suppose que le principal a bien identifié au départ ses besoins en ressources matérielles pour les différentes activités de l'école. On doit donc se servir avant de s'assujettir à une utilisation extérieure de nos locaux. Une politique décentralisée de location de salles devrait exister afin de permettre, sans complication, cette utilisation des locaux par des organisations extérieures. Le principal s'assure que l'utilisation des locaux soit conforme aux exigences de la Commission scolaire.

Les principaux rencontrés sont d'accord avec la possibilité d'utilisation extérieure des locaux mais on se demande quand vont cesser les pressions extérieures qui font que certaines organisations jouissent de conditions particulières. On souhaite plus de fermeté du côté de la Commission scolaire et une plus grande décentralisation dans cette prise de décision en ce qui regarde les locations de salles. S'il y a des cas d'exception, on aimerait au moins être informé afin d'éviter des conflits possibles.

La prévision des modifications ou des réaménagements des locaux repose sur une bonne planification de l'utilisation des locaux par le principal. Cette prévision s'ajuste toujours à cette variable que représente les ressources financières. Il ne suffit pas de prévoir, il faut pouvoir le réaliser. Tenant compte des restrictions budgétaires actuelles imposées dans le domaine de l'éducation, il

est d'une importance capitale que ces prévisions soient disposées par ordre de priorité afin de conserver une certaine logique dans la réalisation.

Avec la répartition des champs budgétaires en sections centralisées aux Commissions scolaires et décentralisées aux écoles, on assiste à une certaine confusion tant qu'aux responsabilités mutuelles. L'école voudrait avoir plus de pouvoir et de liberté en terme de disponibilités d'achat. Par contre cette nouvelle responsabilité signifie l'engagement de nouveau personnel. Chez-nous on accepte le principe du choix de l'école pour le matériel à acheter, mais on est dans l'obligation de conserver un certain contrôle au niveau de la Commission scolaire. Plus grande décentalisation dans ce domaine est synonyme de personnel supplémentaire et cela est présentement impensable.

L'école demeure le lieu physique où se déroule principalement des activités d'apprentissage. De par cette caractéristique, elle se trouve donc soumise aux effets du temps et des activités des utilisateurs. Par conséquent le principal devra donc assurer le bon état de l'école et de son équipement. Cela signifie qu'il lui faut périodiquement s'occuper du nettoyage, des réparations et du remplacement du matériel de façon à ce que s'accomplisse les activités pour lesquelles elles sont assujetties. Une coordination entre le personnel faisant ce travail dans notre Commission scolaire et les temps critiques nécessitant ces réparations est nécessaire. Même si on reconnait le principal comme premier responsable des ressources matérielles de son école, l'entretien des bâtisses semble une activité passablement conflictuelle dans notre Commis-

sion scolaire. Il semble que le principal considère qu'il a très peu à voir dans cette organisation de l'entretien des bâtisses. Par contre le directeur des services de l'équipement est conscient de cela mais il considère que cela relève de son service.

Il se base sur le fait que les principaux, pour la plupart, administrent deux écoles, pour appuyer l'orientation de la Commission scolaire. Cela doit être considéré comme une libération pour le principal et non comme un manque de confiance de la Commission scolaire.

Un volet souvent ignoré dans l'organisation matérielle est la surveillance des terrains et des bâtisses. Cette organisation de surveillance des bâtisses doit se faire et à l'intérieur de l'horaire régulier et à l'extérieur, soit durant les périodes de vacances, le soir et les fins de semaine. Compte-tenu de ces deux aspects, l'organisation de la surveillance consistera dans la planification d'horaires de surveillance durant les heures utilisées et non utilisées.

On ne peut penser pouvoir donner cette tâche uniquement au principal. Le service de l'équipement doit fournir son aide dans cette tâche de surveillance qui est très importante. Par contre, le principal, par sa vigilance signalisera à qui de droit et au bon moment, les réparations et améliorations nécessaires.

C. Ressources financières:

Nous allons maintenant étudier le rôle du principal d'école dans l'administration des ressources financières. On s'entend pour

admettre que les ressources financières sont de plus en plus limitées même si elles font l'objet de beaucoup de discussion. Chez-nous le principal bénéficie d'un budget de $30.00/élève. Considérant le coût élevé du matériel de papeterie, des volumes, etc..., on se rend compte que la gestion de cette ressource financière devient très importante.

Un bonne planification lui permettra d'obtenir le maximum de rendement des sommes investies dans le système scolaire. La planification de l'utilisation des ressources financières au niveau de la Commission scolaire doit toujours tenir compte de l'orientation du projet éducatif des écoles.

En plus de s'occuper de son budget de l'école, le principal doit s'occuper de la gestion des affaires c'est-à-dire de l'inventaire de l'équipement et des fournitures de l'école. Au niveau primaire, le principal s'occupe d'une façon significative de cette tâche. Par contre il doit recevoir de l'aide des services de l'équipement. De l'avis des principaux, un manque de personnel technique au niveau de l'école est cause de cette dépendance envers la Commission scolaire.

Malgré le peu d'argent disponible, le principal doit s'appliquer à bien préparer les prévisions budgétaires qui utilisent au maximum ses disponibilités financières. Il lui faut donc évaluer les besoins des étudiants et de tout son personnel. Il pourra ensuite préciser les problèmes et choisir les solutions à apporter. Le principal présentera donc les exigences financières de son école d'une façon claire et précise à son supérieur. En tant que leader, il fait participer ceux qui sont impliqués dans le processus d'i-

dentification des prévisions budgétaires, c'est-à-dire les professeurs, secrétaire, et concierge. En tout temps il doit avoir en tête les objectifs,et de l'école,et de la Commission scolaire. Le principal devient donc l'homme clef dans les prévisions budgétaires de l'école car il doit relier chaque demande de son école aux possibilités de payer de la Commission scolaire. De plus, il devra s'efforcer de présenter des projets à long terme au lieu de tendre à travailler uniquement sur l'immédiat ou l'urgence à satisfaire.

Une bonne planification budgétaire lui permettra de bien fonctionner matériellement parlant, d'atteindre ses objectifs et de ne pas voir le travail de ses professeurs entravé par le manque de ressources financières.

Dans ce processus budgétaire, il est très important de répartir les montants selon les priorités de l'école. Comme le budget accordé est presque toujours inférieur aux demandes, cette étape d'établissement de priorités est d'une importance capitale. Il arrive souvent que la direction devient le médiateur entre les demandes de ses professeurs et le refus de payer de la Commission scolaire. Il devra donc influencer les professeurs à modifier leurs demandes.

Il travaille en étroite collaboration avec le service de l'équipement en ce qui a trait aux réquisitions. Même s'il a la responsabilité de préparer les réquisitions, il doit par contre éviter de surcharger le service de l'équipement avec des demandes qui auraient été oubliées lors des temps disponibles pour les réquisitions. On aimerait chez-nous faire disparaître les réquisitions

pour des achats mineurs non prévus. L'utilisation rationelle d'une petite caisse est souhaitable car elle élimine de la paperasse inutile et accélère l'acquisition du matériel nécessaire.

Selon les personnels du service de l'équipement, il est urgent que les directions d'écoles synchronisent leurs achats à des périodes fixes afin d'éviter une accumulation de réquisitions en tout temps et pour n'importe quoi. Il serait peut-être utile qu'une politique d'achat avec la petite caisse soit élaborée ou mieux expliquée afin d'augmenter l'utilisation de cet outil indispensable. Une bonne connaissance et de ses besoins en matériel et de l'état de ses appareils sont d'une très grande utilité car cela lui évitera des surprises désagréables.

On peut donc résumer en disant que les activités du principal reliées à l'administration des ressources financières et des affaires sont importantes et nécessaires. Surtout au primaire, faute de personnel, le principal assumera presqu'à lui seul toutes ces responsabilités. Il faut donc que la Commission scolaire, par son service de l'équipement, soit encore plus présente afin d'aider le principal dans cette tâche très importante. Le principal qui a une formation pédagogique doit maintenir un équilibre entre les efforts qu'il investit dans les activités financières en relation avec ceux qu'il place dans le programme éducatif.

II SITUATION OBSERVEE

A. Le personnel:

Le principal, aux dires des cadres, manque un peu de fermeté dans ce rôle de gestionnaire du personnel. Ou bien cette tâche est mal définie ou bien le principal n'a pas la formation pour accomplir cette tâche. Le principal s'acquitte très bien de l'animation et de la motivation du personnel mais là où il y a certaines lacunes c'est lorsqu'il doit évaluer ou réprimander ce personnel. On rencontre chez-nous comme ailleurs des principaux qui n'ont pas pris au sérieux leur rôle de répondant dans le système de probation et qui, aujourd'hui, ont des enseignants incompétents sous leur responsabilité. De leur côté les principaux refusent de s'impliquer dans un système d'évaluation de leur personnel. Ils préfèrent affirmer qu'il est impossible avec la sécurité d'emploi de faire quoi que ce soit.

Les consultants rencontrés ne voient pas l'intervention du principal dans leur travail. On semble d'accord pour affirmer que ce serait souhaitable mais on mentionne que le principal semble se désinteresser de leur intervention dans l'école alors on voit mal son intervention dans l'organisation de leur travail. On observe une grande distance entre le principal et le consultant en ce qui concerne leur travail dans l'école.

Les parents rencontrés sont d'accord avec la situation désirée et semblent surpris que le principal n'accomplisse pas déjà ce travail. Pour eux le principal est et a toujours été celui qui peut engager et congédier son personnel, donc il a dû s'ajuster à ce nouveau rôle.

B. Les ressources matérielles:

De l'avis du cadre responsable des ressources matérielles, 50% des principaux accomplissent magnifiquement leur travail pendant que les autres délaissent quelque peu ce domaine. Il note qu'il a lui-même décelé des troubles techniques dans certaines écoles sans pour autant avoir été averti par le principal impliqué.

Par contre chez les principaux on observe une bonne utilisation de la politique de location de salles qui semble satisfaire ces derniers.

On remarque à la Commission scolaire une très bonne planification dans les réparations majeures à être exécutées par les ouvriers. On a rarement de mauvaises surprises dans ce domaine. L'entretien général qui repose sur une responsabilité conjointe des principaux et du cadre concerné semble satisfaire tout le monde.

Même les enseignants ne se plaignent pas de locaux mal entretenus ou non utilisables. On note de leur part l'affirmation d'une nette amélioration ces dernières années.

C. Ressources financières:

L'introduction du P.P.B.S. a sensiblement amélioré la gestion financière dans les Commissions scolaires.

Le principal trouve par contre que cet outil est trop compliqué et qu'il manque de personnel pour bien gérer ce domaine. Il admet un certain manque de formation et d'information dans l'utilisation de cet outil informatisé.

Il souligne un manque de temps dans une utilisation plus planifiée de son budget d'école. Il confirme le manque d'argent des dernières années mais admet des dépenses incontrolées dans les années passées.

De leur côté les cadres et surtout le directeur général admettent, malgré le peu de personnel, une bonne utilisation des ressources financières. Ce dernier souligne certaines lacunes dans l'utilisation du système informatique dans ce domaine mais s'empresse de mentionner que c'est l'exception. Les enseignants de leur côté se plaignent d'un manque de disponibilités financières ces dernières années mais sont satisfaits du travail du principal dans ce domaine.

Dans cette gestion des ressources financières, on observe une lacune majeure chez-nous. Cette lacune c'est l'utilisation désordonnée des réquisitions souvent très mineures qui alourdissent énormément le travail au service de l'équipement. Il y aurait avantage à mieux définir le quand comment et pourquoi de l'utilisation de la réquisition afin de bannir des réquisitions pour des montants minimes qui provoquent inévitablement des paiements pour des montants dérisoires.

CHAPITRE V

Le principal et la gestion de la vie étudiante

Il s'agit ici de préciser le rôle du principal en rapport avec la vie étudiante. Comme l'école se veut un milieu éducatif qui a pour but le développement intégral de l'enfant, l'activité étudiante de l'école devient une réalité très importante.

1 SITUATION DESIREE

A. *Il voit à l'organisation disciplinaire et au contrôle des absences de son école.*

Le principal au niveau primaire est celui qui maintient la discipline dans son école. Il doit par contre favoriser une approche positive de la discipline. On promouvoit une discipline extérieure au début primaire puis au fur et à mesure que l'enfant progresse dans le système, on doit lui présenter une discipline plus intériorisée.

L'école étant une petite société dans laquelle des enfants et des professeurs sont en interaction, il doit donc y avoir des règlements pour délimiter les actions de chacun. L'on constate aussi que les bons professeurs ont rarement des problèmes de discipline. L'école ne pourra jamais régler tous les cas de discipline. C'est pourquoi la coopération des professeurs, des parents et des élèves est nécessaire. En tout temps une approche positive est préférable, car une force coercitive ne tend qu'à développer des attitudes négatives.

De façon très générale, le principal est perçu autant par les

parents que les enseignants, comme celui qui sévit et qui devrait continuer à sévir contre l'indiscipline chez les élèves. Par contre on doit toujours se souvenir que la punition doit être dans la ligne de compétence de celui qui la donne. Par exemple, l'enseignant ne peut suspendre, c'est du ressort du principal. Par contre un principal ne peut expulser sans avoir contacté sa Commission scolaire. Dans la structure actuelle, l'expulsion qui est exécutée par le principal est décidée par le Conseil des commissaires. Certains enseignants et les parents en général, croient encore que le principal a cette responsabilité. A cause de la complexité et des conséquences du geste, il est requis que cette action continue de relever du Conseil des commissaires.

La fréquentation scolaire étant obligatoire, le principal a donc la responsabilité de contrôler les absences des élèves. Toute absence doit être vérifiée car elle peut affecter le rendement scolaire de l'enfant. Il est très important que l'école possède son système de contrôle des absences qui tienne compte des ressources humaines. Le but premier de ce contrôle est beaucoup plus pour aider l'élève que pour établir des pourcentages d'absences. Le défi est de trouver pourquoi l'élève est absent et de travailler sur les causes de ces absences.

B. Il analyse le rendement des élèves en relation avec les programmes académiques.

Cette analyse de l'évaluation des élèves est avant tout un processus de diagnostic qui indiquera au personnel de l'école, les forces et les faiblesses de l'enfant. En plus, cela déterminera les

besoins de l'enfant et précisera la nature de l'aide dont il a besoin.

Cela pourra servir à l'amélioration des méthodes d'enseignement du professeur qui pourra vérifier si cela lui a permis d'atteindre les objectifs visés.

L'évaluation comparée de l'élève, phénomène qui a été longtemps contesté par certains pédagogues, semble revenir à la mode dans nos écoles. De plus en plus il faut s'attendre à une évaluation mieux structurée et plus facile à utiliser. L'importance n'est pas de savoir qui évalue mais bien de connaître le comment et le pourquoi. Le principal a une responsabilité énorme dans ce domaine et il doit s'impliquer afin de bien superviser tout ce processus d'évaluation et d'interprétation des résultats.

Les parents devraient être tenus au courant des résultats de leur enfant. Là aussi le comment n'est pas important mais on doit s'assurer que l'information se rend aux parents et cela d'une façon régulière.

C. Organisation générale de la vie étudiante en relation avec les services offerts par les services éducatifs de la Commission scolaire.

Comme partie intégrante du programme éducatif de l'école, cette vie étudiante doit être planifiée autant que l'enseignement académique. Le principal, avant de proposer quoi que ce soit aux étudiants, doit avoir des objectifs clairement définis pour cette vie étudiante. Il doit aussi connaître les ressources disponibles

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

à la Commission scolaire et finalement connaître les besoins du milieu.

Trop longtemps l'école s'est accrochée à son rôle de transmission de connaissances. Aujourd'hui elle tend à se détacher de ce rôle afin de modifier son mode de relation avec l'étudiant. La vie étudiante devient donc cette structure qui permettra à l'étudiant de développer sa créativité et son autonomie personnelle. Il est donc important que le principal tienne compte de cela quand il définira les objectifs de la vie étudiante dans son école.

Dans une Commission scolaire de notre dimension, qui va s'occuper de cette vie étudiante? Chacun doit apporter sa bonne volonté, ses habilités et sa compétence pour contrer ce personnel manquant.

De leur côté les ressources financières doivent fournir un support supplémentaire au suivi de cette vie étudiante.

Au primaire le principal est le grand responsable de cette organisation de la vie étudiante. Il doit obligatoirement se faire aider par son personnel enseignant et surtout par l'éducateur physique qui, très souvent, est la seule personne possédant une formation en animation et en organisation d'activités.

On peut aussi compter sur les services de consultation de sa Commission scolaire. Ceux-ci doivent être assurés de la collaboration du personnel enseignant et du principal de l'école qui les aideront à clarifier les besoins du milieu. Des locaux invitants et adéquats seront à leur disposition afin de favoriser ce contact

humain nécessaire entre le consultant et l'enfant. Comme le consultant doit assurer des services dans plusieurs écoles, son travail sera coordonné par le directeur des services éducatifs. Il est donc important que la planification de leur travail s'établisse selon des procédures et politiques claires qui expriment les lignes de communication et les niveaux de responsabilité. Une bonne planification de la vie étudiante nous permettra de découvrir l'infirmière, la psychologue, la nutritionniste, l'enseignante, le principal et le parent travaillant conjointement à l'organisation des journées de plein-air et à d'autres activités de l'école.

En plus, le principal doit s'occuper des activités d'ordre socio-culturel lorsque l'école décide de les intégrer dans son programme éducatif. Ces activités sont d'une certaine façon aussi importantes que les activités académiques car elles complètent la formation de notre jeune. Il faut cependant que ces activités soient justifiées par une valeur éducative. Pour cela on doit se demander si elles apportent une contribution aux objectifs de l'école. Sont-elles désirées par les élèves? Il est important de s'assurer que ces activités jouissent d'une bonne supervision par le personnel de l'école.

Les activités du principal reliées à la vie étudiante sont lourdes mais très nécessaires. Le principal admet sa responsabilité vis-à-vis cette planification mais se sent écrasé par cette tâche lorsqu'il n'est pas aidé par du personnel de l'école. De plus, les différents consultants de la Commission scolaire doivent eux aussi avoir un horaire très bien ordonné afin d'assurer une présence dans l'école lorsque le besoin se manifeste.

II SITUATION OBSERVEE

A. Organisation disciplinaire et contrôle des absences.

Tous les intervenants observés et rencontrés sont unanimes pour affirmer que le principal d'école à la Commission scolaire accomplit très efficacement cette double tâche soit l'organisation disciplinaire et le contrôle des absences.

Les parents parurent surpris lorsqu'on mentionna que l'expulsion était du ressort de la Commission car on croyait que le principal avait toujours eu ce pouvoir. Sur le contrôle des absences, les parents ont émis certaines réserves sur le fait que certaines secrétaires ne les contactaient que l'après-midi pour vérifier les absences des élèves. L'absence de la secrétaire qui travaille dans plusieurs écoles ne semblait pas les satisfaire et ils auraient préféré que le principal ou bien l'enseignant se charge de cette tâche.

B. Organisation de la vie étudiante.

La vie étudiante dans notre Commission scolaire est exclusivement organisée par le principal de l'école aidé du personnel de l'école à lequel se joint les membres des services éducatifs. On observe, et les principaux sont d'accord, un manque de participation des enseignants dans des milieux, pour certaines activités. Règle générale, la participation est excellente et l'aide des parents est très souvent remarqué.

Les parents sont satisfaits de cette situation et sont même prêts à aller plus loin s'ils sont sollicités dans ce sens.

Nos consultants sont eux aussi très heureux de leur utilisation dans cette vie de l'école et aimeraient être utilisés davantage car cela leur permet de mieux s'identifier à l'école.

CHAPITRE VI

Le principal et la gestion administrative de son école.

I SITUATION DESIREE

A: Il établit la structure administrative de son école:

Pour cela, il doit prévoir au sein de son école, le personnel nécessaire à la réalisation de son programme éducatif. L'étape préliminaire de la planification devient très importante car cela lui permettra d'obtenir tant en qualité qu'en quantité, tous les agents d'éducation nécessaires à l'application de son projet éducatif. Cette planification l'obligera à déterminer ses objectifs qui l'aideront à définir sa structure administrative qui identifiera ses besoins en personnel enseignant, en personnel professionnel non-enseignant, en personnel de secrétariat et de conciergerie.

B: Il établit les mécanismes de participation et de fonctionnement du personnel de son école.

Chronologiquement conséquente à la planification du travail de son personnel, il le dirige dans l'exécution de leur travail. Plus spécifiquement il s'occupe de la coordination, de la division du travail, de leur motivation, de l'animation et finalement de la consultation de ce personnel. Afin de pouvoir réaliser correctement cela, il doit au préalable bien connaître les clauses des conventions collectives concernant la juridiction de l'école. Lorsqu'on connaît la complexité et la variété croissante des conventions collectives ainsi que l'étendue de la jurisprudence, l'application des

conventions collectives est loin d'être une mince tâche. Face à son personnel, il ne peut se permettre de l'incertitude ou de la confusion.

Le principal est donc celui qui établit cette structure administrative. Par conséquent la connaissance des différentes conventions collectives devient très importante car elle déterminera le degré de confiance qu'on a dans le responsable de cette structure administrative.

C: Il veille à l'organisation du secrétariat administratif de son école.

Dans nos petites écoles où il n'y a peu ou pas de personnel de secrétariat en permanence, la planification de leur travail devient quelque chose de très important. Une connaissance, par les enseignants, de la nature et de l'étendue du travail de secrétariat devient nécessaire afin qu'on évite de surcharger ce personnel.

De l'avis de toutes les personnes rencontrées, c'est-à-dire les enseignants, les parents et les directions, il y a à la Commission scolaire Des Rivières, un manque de personnel de secrétariat. On est tous d'accord pour affirmer que le personnel actuel peut exécuter le travail technique mais que le travail complémentaire ne peut plus être exécuté. La présence continue d'une secrétaire dans une école lui permet, en plus de son travail de secrétariat, de tenir la bibliothèque, de surveiller le matériel utilisé, de répondre en tout temps aux parents qui veulent des informations sur leur enfant. Présentement, tout son temps est utilisé pour la po-

lycopie et la transcription de textes, la tenue à jour des dossiers et des registres et la réception d'appels téléphoniques.

Quand la secrétaire est dans une autre école pour compléter sa tâche, le principal peut perdre énormément de temps à recevoir des appels téléphoniques. Le choix politique de conserver les petites écoles ouvertes doit entraîner un choix administratif qui est de prévoir le personnel technique nécessaire pour les faire fonctionner convenablement.

La présence continue d'une secrétaire dans une école libère le principal des tâches de secrétariat et lui permet de consacrer plus de temps à de l'animation pédagogique et à des fonctions administratives. Présentement il est fréquemment dérangé pour différents détails qui pourraient être réglés par une secrétaire présente et alerte.

II SITUATION OBSERVEE

La situation idéale décrite précédemment est pratiquement irréalisable dans la structure actuelle et selon les contraintes actuelles.

De l'avis des principaux on peut prévoir en quantité le personnel désiré mais du côté qualité cela est présentement impossible à cause des contraintes des conventions collectives qui les obligent à choisir du personnel rejeté ou en surplus dans d'autres écoles ou milieux. La même chose se produit du côté du personnel technique et du soutien, les contraintes des baisses globales de clientèles les obligent localement à se serrer la ceinture et à fonc-

tionner avec des budgets coupés. Les coupures de budgets au Ministère de l'Éducation nous ont obligés à redéfinir la qualité d'un service car on ne peut plus se permettre autant de disponibilités financières qu'auparavant. Globalement, on accomplit tant bien que mal la situation désirée mais ce manque de personnel et surtout les récentes coupures de personnels les ont affectés grandement et on a quelques difficultés à se réajuster.

Les enseignants et les consultants ont les mêmes réactions. On mentionne ces récentes coupures et on en craint d'autres dans un avenir pas si lointain ce qui a pour effet de créer un certain climat d'insécurité.

Le directeur général confirme la nécessité de ces coupures mais il est convaincu que les écoles ont le personnel requis pour fonctionner normalement et que la période de réajustement tire à sa fin et que les écoles reprendront un rythme normal.

CHAPITRE VII

Le principal et l'organisation des relations avec le milieu

I SITUATION DESIREE

Une tâche souvent oubliée dans la description du travail du principal est celle de l'organisation des relations avec le milieu.

Les parents, dans notre Commission scolaire, croient qu'on devrait valoriser la participation des parents dans l'école. Pour cela il faudrait que le principal croit au rôle des parents dans l'école.

L'école n'est pas cet élément isolé de la société; c'est beaucoup plus le lieu où devraient interagir parents, professeurs et différents organismes. L'école doit refléter le milieu. Elle ne peut être isolée de ce milieu d'où elle est issue. Elle doit coopérer avec les différents organismes sociaux.

L'école étant le prolongement de la famille, elle exige la participation du milieu afin d'améliorer son programme éducatif.

Il est très difficile d'établir la communication école-milieu. Cela exige beaucoup de disponibilité et de compréhension de part et d'autre. Le principal et ses enseignants doivent connaître les attentes du milieu. Pour cela il est nécessaire d'évaluer sérieusement les besoins du milieu.

Le principal doit donc trouver les moyens pour réduire les distances entre l'école et le milieu. Pour cela il doit lui-même être convaincu de la nécessité de cette participation du milieu dans l'école.

L'école étant le centre de la vie sociale de son milieu, elle doit donc être sensible à une utilisation rationnelle de ses locaux par ce même

milieu, le plus en plus besoin de savoir ce qui se passe dans l'école et par conséquent l'école doit connaître les aspirations du milieu. Le principal est la personne toute désignée pour établir et maintenir de bonnes relations avec le milieu. Les parents de plus en plus, veulent s'impliquer dans l'école. Ils pourraient apporter leur aide dans l'organisation de journées de plein air, dans la participation à des journées d'activités culturelles en apportant leurs connaissances et leur soutien. Ils pourraient à l'occasion organiser des activités de financement. Ils pourraient, finalement, garder un contact plus continu avec les professeurs afin d'apporter leur aide dans la supervision de leur enfant.

Le bon fonctionnement du comité d'école est la responsabilité de la mise en place du comité d'école. Comme l'école ne vaut et contribue rien au milieu scolaire sinon du monde, elle a tout intérêt d'aider possible pour exister. Cette contribution est conséquente à une implication positive des parents, professeurs et direction. Un comité d'école bien dirigé peut contribuer à perfectionner l'école. Le principal a un rôle de taille à jouer et dirige que le comité d'école fonctionne adéquatement. Le peu de participation des parents et le manque de fonctionnement des professeurs font que les comités d'écoles ont perdu la flamme des débuts. Les années sont d'ici contribuent toujours au potentiel pour améliorer l'école. En tête de ce comité, le principal est la personne clé. Il doit fournir aux membres du comité les renseignements désirés afin que ce comité prenne les bonnes décisions. Il doit encourager ce comité lorsqu'il est face des situations de prise de décision.

milieu. De plus on doit coopérer avec les organismes qui ont une valeur éducative.

De façon très concrète, le principal a la responsabilité de la mise en place du Comité d'école. Comme l'école ne peut se considérer comme un ilôt académique isolé du monde, elle a donc besoin d'idées nouvelles pour évoluer. Cette évolution est conséquente à une implication positive des parents, professeurs et direction. Un comité d'école bien dirigé peut contribuer à perfectionner l'école. Le principal a une lourde tâche s'il désire que le Comité d'école fonctionne adéquatement. Le peu de participation des parents et le manque de leadership des participants font que ces comités d'écoles ont perdu la flamme des premières années même s'ils constituent toujours un potentiel pour améliorer l'école. Au sein de ce comité, le principal est la personne clé. Il doit fournir aux membres du comité les renseignements désirés afin que ce comité prenne les bonnes décisions. Il doit encourager ce comité lorsqu'il est dans des situations de prise de décision.

Le milieu a de plus en plus besoin de savoir ce qui se passe dans l'école et par conséquent l'école doit connaître les aspirations du milieu. Le principal est la personne toute désignée pour établir et maintenir de bonnes relations avec le milieu. Les parents de plus en plus, veulent s'impliquer dans l'école. Ils pourraient apporter leur aide dans l'organisation de journées de plein-air, dans la participation à des journées d'activités culturelles en apportant leurs connaissances et leur soutien. Ils pourraient à l'occasion organiser des activités de financement. Ils pourraient, finalement, garder un contact plus continu avec le professeur afin d'apporter leur aide dans la supervision de leur enfant.

II SITUATION OBSERVEE

Au départ, il est urgent que cette responsabilité soit mentionnée dans la tâche du principal. Les principaux eux-mêmes affirment que cette responsabilité leur revient même s'ils émettent des réserves dans le succès de cette démarche.

Le directeur général de son côté est lui aussi convaincu de l'utilité des parents dans l'école mais le quand comment et pourquoi sont encore à définir.

On sent de la part des principaux beaucoup de distance avec la population si on ignore les parents des enfants et surtout le comité d'école. On semble oublier que l'école doit être le reflet d'un milieu qu'on connaît mal ou qui est très mal défini.

Les parents sont loin de l'école car ils sont ignorants des objectifs de l'école. Ils pourraient être consultés lorsqu'on détermine ces objectifs de l'école. De plus, l'école étant mal définie, le parent peut être porté à la contester sans la connaître. Il devrait participer à cette définition des objectifs de l'école.

CHAPITRE VIII

Conclusion et recommandations

Que doit-on retenir de ce travail?

Le but premier de ce travail était de clarifier le rôle du principal dans l'école. Cette précision du rôle s'est réalisée à partir de la définition des fonctions et tâches du principal d'école à la Commission scolaire Des Rivières (8). De plus, les résultats de mes rencontres avec les intervenants ainsi que l'observation du principal m'ont fourni l'information désirée pour ce travail. Une expérience personnelle de 4 ans comme principal m'a aussi permis de compléter mes informations.

Ce travail pourra aussi servir à compléter ou corriger la définition de tâche d'un principal d'école. De plus, si on retrouve ailleurs les mêmes caractéristiques que notre Commission scolaire, ce travail sera sûrement utile si on désire faire une analyse complète du travail du principal.

Finalement, j'ai émis certaines recommandations qui sont réalisables à très court terme sans pour autant nécessiter des coûts élevés.

Afin de mieux encadrer ces recommandations, je vais les situer à l'intérieur des responsabilités spécifiques du principal.

1. le principal et la gestion pédagogique.

Que chacune des écoles amorcent la définition de leur programme éducatif, ce qui aidera énormément le principal dans son rôle d'administrateur pédagogique.

(8) Annexe F

Que le principal d'école utilise son temps d'une façon plus rationnelle afin de s'impliquer davantage dans l'animation pédagogique.

2. Le principal et la gestion des ressources de son école.

Que le principal d'école soit reconnu officiellement comme le premier responsable de son école.

Que le principal s'implique davantage dans l'évaluation de son personnel afin d'éviter qu'on soit contraint à garder du personnel incompétent.

Que la Fédération des principaux avec les Commissions scolaires et le Ministère de l'Education, mettent en place un programme de perfectionnement continu, orienté sur les habilités techniques propres à la réalisation d'une bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières car c'est un aspect dans lequel le principal n'a pas de formation très poussée.

3. Le principal et la gestion de la vie étudiante.

Que le principal utilise davantage les enseignants, les consultants et les parents dans l'animation et la supervision de la vie étudiante.

Que le principal soit le premier responsable des interventions des consultants dans son école.

4. Le principal et la gestion administrative de son école.

Que la Commission scolaire Des Rivières s'assure que tous ses principaux d'écoles connaissent très bien leur tâche respective.

Que le principal ait suffisamment d'autonomie dans son école pour être capable de planifier, de diriger et de contrôler toutes les activités de l'école.

Que la direction générale ainsi que tous les directeurs de services identifient clairement leur rôle vis-à-vis le principal.

Que la Commission scolaire Des Rivières, qui fait un choix administratif et politique en gardant ses petites écoles ouvertes, s'assure que toutes ces écoles ont le personnel nécessaire à un bon fonctionnement.

5. Le principal et les relations avec le milieu.

Que la Commission scolaire Des Rivières identifie dans la tâche du principal, cette responsabilité qu'il devrait avoir dans la mise en place et dans la bonne utilisation d'un mode de communication avec le milieu. Cette communication avec le milieu doit aller plus loin que les responsabilités très limitées du Comité d'école.

Que certain principaux commencent à croire en la valeur constructive des parents et qu'on cesse de les exploiter pour des tâches secondaires.

CHAPITRE IX

Le résumé final

On vient de voir ce qui pourrait être le rôle du principal. De plus, on a pu lire ce que j'ai observé comme situation dans le milieu. Aussi le chapitre précédent vous a permis de connaître certaines recommandations pouvant se greffer à ces différentes tâches. Afin de mieux circonscrire tout ce travail, j'ai préparé un résumé qui pourrait être la situation idéale et réalisable par le principal dans l'accomplissement de sa tâche.

1. Le principal et la gestion pédagogique

A. Rôle d'administrateur pédagogique:

A.1: Organisation de l'enseignement:

A.1.1: identifier les besoins de la clientèle;

A.1.2: établir clairement les objectifs de son programme éducatif.

A.2: Programmation des horaires.

B. Rôle d'animateur pédagogique:

B.1: Connaissance de programmes.

B.2: Aide pédagogique.

B.2.1: Adapter les programmes à la clientèle;

B.2.2: Choisir le bon matériel et informer les enseignants sur l'utilisation.

C. Rôle d'innovateur pédagogique:

C.1: Choisir les bonnes méthodes en tenant compte de sa clientèle scolaire et de la formation de ses enseignants.

C.2: Participer, au niveau de la Commission scolaire, à la recherche des meilleures méthodes et non aux méthodes miraculeuses.

2. Le principal et la gestion des ressources de son école.

A. Planification de son personnel

A.1: Rôle espéré:

- recrutement;
- affectation;
- évaluation;
- promotion;
- congédiement.

A.2: Rôle joué:

- animation;
- motivation;
- consultation;
- information;
- participation.

A.3: Rôle administratif:

- application des conventions collectives;
- participation à la sélection;
- prévision des besoins en consultation scolaire.

B. Planification de l'utilisation rationnelle des ressources matérielles:

B.1: Planifie l'utilisation optimale;

B.2: Planifie l'acquisition dans le temps, de nouveaux biens.

B.3: Planifie et réalise des programmes visant la conservation et l'amélioration des ressources matérielles.

C. Planification de l'utilisation rationnelle des ressources financières disponibles.

C.1: Connaître l'inventaire de l'équipement et des fournitures de l'école;

C.2: Préparer ses prévisions budgétaires et établir les demandes par ordre de priorité.

C.3: Travailler en étroite collaboration avec les services de l'équipement et les services financiers.

3. Le principal d'école et la gestion de la vie étudiante.

A. Il voit à l'organisation disciplinaire de son école et au contrôle des absences de son école.

A.1: Responsable de la discipline;

A.2: Responsable du contrôle des absences;

A.3: Il peut suspendre et non expulser.

B. Il analyse le rendement des élèves en relation avec les programmes académiques.

B.1: Il s'occupe de mesure et d'évaluation:

- préparer l'évaluation des programmes avec l'aide des enseignants;
- participer à l'évaluation soumise par le Ministère de l'Education;
- analyser avec les enseignants, les résultats;
- déterminer les correctifs, s'il y a lieu.

C. Il coordonne les services de consultation scolaire dispensés dans son école.

C.1: Déterminer les besoins de son école;

C.2: Bien connaître les ressources disponibles aux services personnels aux élèves;

C.3: Utiliser au maximum, son personnel enseignant dans cette animation de la vie étudiante.

4. Le principal et la gestion administrative de son école.

A. Il établit la structure administrative de son école.

A.1: Prévoir le personnel enseignant nécessaire à la réalisation de son programme éducatif;

A.2: Prévoir les autres personnels nécessaires au bon fonctionnement de son école.

B. Il établit les mécanismes de participation et de fonctionnement du personnel de son école.

B.1: Il voit à:

- la planification du travail de son personnel;
- la coordination de ce travail;
- la division de leur travail;
- l'animation, la consultation et à la motivation du personnel.

B.2: Il connaît et applique les conventions collectives.

C. Il veille à l'organisation du secrétariat administratif de son école.

C.1: Il planifie le travail de secrétariat en fonction d'un personnel limité.

C.2: Il signifie aux enseignants les possibilités du secrétariat.

5. *Le principal et les relations avec le milieu.*

A. *Organiser ses relations avec le milieu.*

B. *Valoriser la participation des parents dans l'école.*

C. *Participer positivement au Comité d'école.*

ANNEXE A

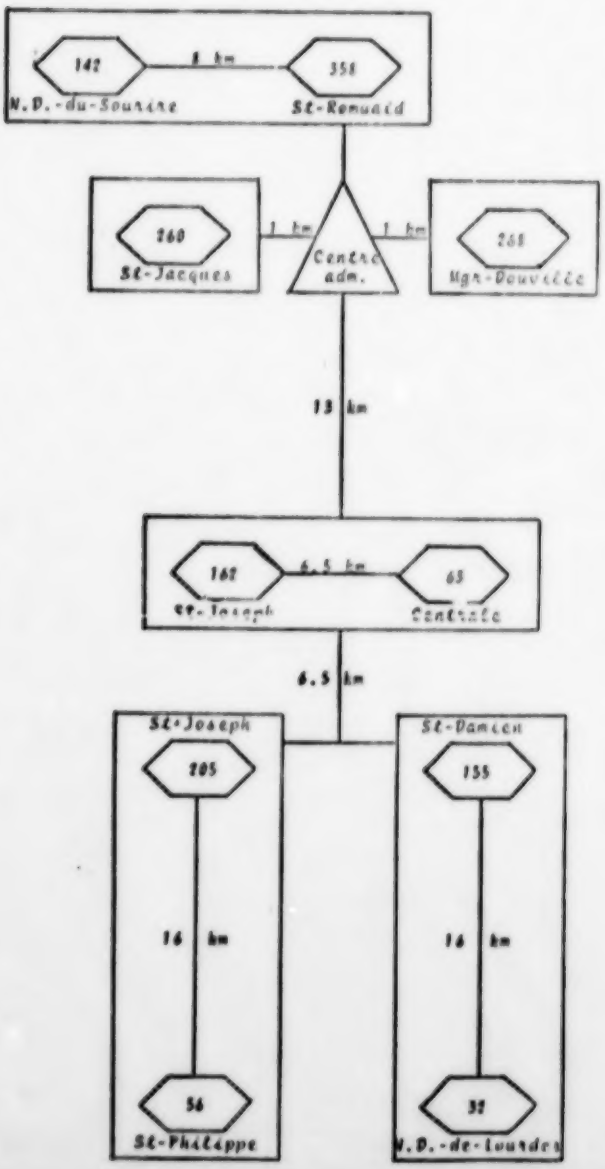
Clientèle scolaire

1972-1973:	2290
1973-1974:	2167
1974-1975:	2056
1975-1976:	2016
1976-1977:	1895
1977-1978:	1736
1978-1979:	1709

ANNEXE B

Situation géographique

SCHEMA ORGANISATIONNEL
DES ECOLES INSTITUTIONNELLES
1978-1979



ANNEXE C

Personnel de direction

ECOLES		DIRECTION	POPULATION SCOLAIRE
Saint-Philippe Saint-Joseph	12 milles	Luce T. Foisy	279
Notre-Dame-de-Lourdes Saint-Damien	12 milles	Bernard Archambault	181
Centrale Saint-Joseph (NDS)	4 milles	Soeur Claire Circé	214
Saint-Romuald Notre-Dame-du-Sourire	5 milles	Gaétan Perreault	487
Saint-Jacques		Jean-Denis Voyer	280
Mgr Douville		Roch Bérubé	268

ANNEXE D

Personnel de soutien

	CENTRE ADMINISTRATIF		ST-JOSEPH-B ST-PHILIPPE		ST-DAMIEN N-D-DE-LOUR.		ST-JOSEPH-NDS CENTRALE		MGR DOUVILLE		ST-JACQUES		ST-ROMUALD N-D-DU-SOUR.	
	PERS	%	PERS	%	PERS	%	PERS	%	PERS	%	PERS	%	PERS	%
1. PERSONNEL TECHNIQUE														
1.1 Surveillants d'élèves (1/50 élèves)			1	0.25	2	0.34	2	0.37	3	0.51	3	0.59	3	0.51
			1	0.17	1	0.17	1	0.17					2	0.37
2. PERSONNEL ADMINISTRATIF														
2.1 Secrétariat de service	4	4.00												
2.2 Secrétariat d'école (1/500 élèves)			1	0.50	1	0.50	1	0.50	1	0.50	1	0.50	1	1.00
3. PERSONNEL OUVRIER														
3.1 Ouvriers d'entretien physique	4	4.00												
3.2 Ouvriers d'entretien ménager	1	1.00	1	0.75	1	1.00	1	0.80	2	1.10	1	0.65	2	2.00
(selon la politique d'ent.)			1	0.30	1	0.40	1	0.50					2	0.50
No. Personnes	39													
% Temps plein	14.75	TOTAL	9.00		1.97		2.41		2.34		2.11		1.74	
													4.99	

ANNEXE E

Personnel professionnel

DEFINITION	ENGAGEMENT		CONTRAT DE SERVICE	
1. Programme d'animation pédagogique Priorités: Adaptation scolaire Enseignement des langues Education physique Education chrétienne Aide spécifique du Ministère de l'Education au niveau des subventions	1. Conseiller pédagogique en: - adaptation scolaire - enseignement des langues 1. Conseiller pédagogique en - éducation physique, sports et plein air	0.5 0.5 0.5	1. Conseiller en éducation chrétienne (C.E.C. - Saint-Jean)	0.1
2. Programme de consultation scolaire Priorités: Nutrition Orthophonie-audiologie Psychologie Santé Service social	1. Psychologue	1.0	2. Infirmière (C.E.G. du Haut-Richelieu) 3. Nutritionniste (C.L.S.C. de Farnham) 4. Orthophoniste-audiologiste (C.L.S.C. de Farnham) 5. Techniciens de l'aide-sociale (C.L.S.C. de Farnham)	1.0 0.4 0.5 1.0
	TOTAL:	2.5	TOTAL:	3.1

ANNEXE F

Tâches du principal

Attributions:

Sous l'autorité du directeur général, le principal d'école assume l'entière responsabilité de son école institutionnelle.

Il organise son école au point de vue administratif, pédagogique, financier et matériel. Il assume la gestion des élèves et du personnel des divers champs d'activités de l'école, conformément aux politiques et aux règlements de la Commission scolaire.

Il assure des communications régulières et suivies à l'intérieur de son école, avec la Commission scolaire, avec les parents et le milieu desservi par l'école

Il fait partie du Comité de gestion de la Commission scolaire et préside l'équipe de gestion de son école. Il accomplit toute autre tâche que lui confie le directeur général.

Responsabilités spécifiques:

1. Le principal d'école assume la gestion pédagogique de son école, à ce titre:
   a. il voit à l'organisation de l'enseignement et à la programmation des horaires;
   b. il assure l'application des programmes d'enseignement de l'ensemble des matières;

c. il favorise chez son personnel, le développement méthodologique le plus adapté aux besoins des élèves.

2. Le principal d'école assume la gestion des ressources de son école, à ce titre:
   a. en collaboration avec le directeur général, il assure le recrutement, l'affectation, l'évaluation et le développement du personnel de son école;
   b. il voit à la réalisation et à l'évaluation des programmes d'entretien ménager et physique de son école;
   c. il voit à la préparation et au contrôle budgétaire des activités de son école.

3. Le principal d'école assume la responsabilité de la vie étudiante de son école, à ce titre:
   a. il voit à l'organisation disciplinaire de son école et au contrôle des absences de son école;
   b. il analyse les programmes académiques en application en regard du rendement des élèves;
   c. il coordonne les services éducatifs dispensés dans son école.

4. Le principal d'école assume la gestion administrative générale de son école, à ce titre;
   a. il établit la structure administrative de son école;
   b. il établit les mécanismes de participation et de fonctionnement du personnel de son école;
   c. il veille à l'organisation du secrétariat administratif de son école.

5. Le principal d'école remet au directeur général un rapport annuel sur ses activités et celles de son école en indiquant les projets de développement qu'il envisage.

BIBLIOGRAPHIE

Laurin, Paul: "Le rôle du principal d'école au Québec", Fédération des principaux, Mars 1977.

Gouvernement du Québec (1972)
Comité d'écoles et Comité de parents,
Ministère de l'Education.

Gouvernement du Québec (1976)
Guide d'organisation des services personnels aux élèves,
Ministère de l'Education.

Gouvernement du Québec (1977)
Communication et participation dans l'école québécoise,
Ministère de l'Education.

Dumas Guy, Notes du cours (1977):
"Méthodologie de la consultation."

X0025212 5

DATE DE RETOUR

INT Seminaro, Jacques
199 Nécessité de redéfinir le rôle du principal d'école.

DATE NOM

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION